

**مجلس الإدارة و إسهاماته لحوكمة فعالة للشركات**  
**- دراسة نظرية تحليلية -**

الطالب: بن قراش محمد نور الدين طالب دكتوراه ل م د عضو مخبر إدارة الابتكار و التسويق

**[benguerrachemohamed@yahoo.fr](mailto:benguerrachemohamed@yahoo.fr)**

الأستاذ الدكتور: صحراوي بن شيحة مدير مخبر إدارة الابتكار و التسويق

**[sbenchiha@yahoo.fr](mailto:sbenchiha@yahoo.fr)**

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة سيدي بلعباس - الجزائر

**الملخص:**

تهدف هذه الورقة البحثية لتوضيح موضوع مجلس الإدارة الذي يعتبر كإحدى أهم الآليات الداخلية التي تناولتها مختلف الأبحاث في مجال حوكمة الشركات لا سيما نظرية الوكالة، حيث أنه يجب أن يتميز مجلس الإدارة بجملة من الخصائص الكمية والنوعية كاستقلالية أغلب الأعضاء و التنوع في تركيبته من كفاءات و خبرات، إن فعالية هذا الجهاز مرتبط تماما بالدور الرقابي كأهم دور للحفاظ على أصول كل المساهمين وفرض رقابة صارمة على أعمال المسيرين، إضافة إلى ضرورة تقوية أدائه بعمل اللجان المتخصصة بهدف المساهمة في تحقيق حوكمة فعالة للشركات.

**الكلمات المفتاحية:** مجلس الإدارة - حوكمة الشركات - نظرية الوكالة - إستقلالية الأعضاء - التنوع في التركيبة - اللجان المتخصصة.

**Abstract :**

In this research, we discussed the Board of Directors as one of the most important internal mechanisms stipulated in the various researches in the field of corporate governance, especially the theory of the Agency. The Board should have a number of quantitative and qualitative characteristics such as the independence of most members and the diversity of its structure. And the effectiveness of this body is fully linked to the role of monitoring as the most important role to preserve the assets of all shareholders and to strictly control the work of the managers, in addition to the need to strengthen its performance in the work of specialized committees in order to contribute to the achievement of good corporate governance.

**Keywords:** Board of Directors - Corporate Governance - Agency Theory - Member Independence - Diversity in Structure - Specialized Committees.

**مقدمة**

لقد تزايد الإهتمام في العقدين الأخيرين بموضوع حوكمة الشركات، و خاصة بعد سلسلة الفضائح و الأزمات المالية التي عصفت بكبريات الشركات العالمية على غرار شركة أنرون و شركة وولدكوم، حيث تجلت حوكمة الشركات كسبيل و حل مناسب لمعالجة مختلف المشاكل و العوائق المرتبطة بالتسيير الفعال للشركات، إلا أنه لا يمكن الوصول إلى تحقيق حوكمة فعالة إلا بوجود آليات و ميكانيزمات كفيلة بالرقابة و حسن الإستثمار لمختلف الطاقات و الكفاءات، و التي من بينها مجلس الإدارة كونه إحدى أهم تلك الأجهزة الداخلية الموجودة في الشركات. و لقد إهتم بدراسة هذا الجهاز العديد من الباحثين والمختصين الذين تطرقوا لمختلف الأدوار و المهام الموكلة إليه من الجمعيات العامة للمساهمين في الشركات بغية الوصول إلى حوكمة فعالة.

**أ. إشكالية البحث**

تبرز الإشكالية العامة لهذا البحث في محاولة المعرفة الدقيقة لوظائف و أدوار مجلس الإدارة و التي تختلف بحسب متغيرات بيئة الأعمال و النظريات النابعة من

التباين التعاقدى و المعرفى، كل ذلك من أجل الوصول إلى أداء فعال لمجلس الإدارة و عليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة مجلس الإدارة في تحقيق حوكمة فعالة للشركات وما هي مختلف الأدوار الجوهرية التي يمكنه القيام بها لإرضاء كافة أصحاب المصالح؟

و من أجل معالجة الإشكالية المطروحة فإنه يتعين علينا الإجابة على جملة من الأسئلة:

- ما المقصود بحوكمة الشركات و ما المفهوم الإصطلاحي لمجلس الإدارة؟
- ما هي النظريات المفسرة لدور و عمل مجلس الإدارة؟
- فيا تتمثل الأسباب العلمية و الموضوعية حول تنوع تركيبة هذا الجهاز؟
- كيف يمكن الوصول إلى تحقيق الفعالية في أداء مجلس الإدارة و منه على جودة حوكمة الشركات؟

ب. أهداف البحث: تكمن الأهداف من وراء القيام بهذا البحث إلى:

- إلقاء نظرة على السياق التاريخي و العلمي لمصطلح مجلس الإدارة
- ربط المفاهيم النظرية لمختلف وظائف مجلس الإدارة في الشركات
- معرفة السبل و الوسائل الكفيلة برفع فعالية مجلس الإدارة
- التعرف على أهمية مجلس الإدارة في تحقيق حوكمة جيدة للشركات

ج. منهج البحث:

سوف نقوم في هذا البحث بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك بعرض مختلف محاور الدراسة و تحليلها بما يتناسب مع الموضوع بغية معالجة الإشكالية المطروحة، كما سوف نستعين بعدد من الأشكال البيانية المرتبطة بالبحث.

د. فرضيات البحث:

- 1 : توجد مساهمة مجلس الإدارة في تحقيق حوكمة فعالة للشركات
- 2 : لا توجد مساهمة مجلس الإدارة في تحقيق حوكمة فعالة للشركات

ف 3 : محاولة إيجاد العلاقة بين مساهمة مجلس الإدارة و الحوكمة الفعالة للشركات

هـ. خطة البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة قسمنا هذا البحث إلى ثلاثة محاور أساسية:

- المحور الأول : الإطار المفاهيمي لمجلس الإدارة
- المحور الثاني : مجلس الإدارة كآلية داخلية لحوكمة الشركات
- المحور الثالث : أدوار مجلس الإدارة و لجانه المتخصصة.

**المحور الأول: الإطار المفاهيمي لمجلس الإدارة**

لقد اهتم العديد من الباحثين عبر مختلف دول العالم بدراسة مجلس الإدارة باعتباره الجهاز الحساس و سلطة القرار الأعلى في الشركات، و ذلك لمدة أكثر من عشرين سنة وقد تركز اهتمامهم بالضبط حول إشكالية رفع فعاليته و الإرتقاء بمستواه و أدائه في الشركات، و ذلك من خلال معرفة مختلف أدواره و تحليلها تطبيقيا وفق المتطلبات الحالية لعالم المال و الأعمال ; (charreaux et pitol-belin, 1990 ; jensen, 1993 ; godard et schatt, 2005b ) .

**1. لمحة عن الدراسات المرتبطة بمجلس الإدارة و عمله**

يشير كل من (Fama & Jensen (1983 أن مجلس الإدارة يعتبر الخط الدفاعي الأول لمصالح الملاك و الحل الأمثل للوصول إلى حماية أصول جلّ الملاك. أما كل من (Hermalin & Weisbach (2003 فيشيران أن مجلس الإدارة هو الآلية و الجهاز الإقتصادي الذي من شأنه معالجة مشاكل الوكالة ، فمن أجل حماية حقوق مختلف المساهمين، فإن ذلك يتطلب وجود نظام رقابة فعال نابع من مجلس الإدارة يهدف إلى معالجة مشكل تضارب المصالح داخل الشركة، و هذا حسب رؤية كل من مؤسسي نظرية الوكالة. كما أن نظرية تكاليف الصفقات Williamson (1985) تفسر جانبا مهما من عمل مجلس الإدارة حيث تعتبره الجهاز الكفيل بحماية

تختلف العقود و الصفقات التي تبرمها المؤسسة مع مختلف أصحاب المصالح كما يلعب دورا هاما المشاكل المترتبة عنها.

إهتم أيضا كل من الباحثين ( Godard & Schatt, 2005a ) بدراسة خصائص مجالس الإدارة لما لها من أثر بالغ في رفع مستوى الحوكمة و ذلك من خلال تحليل محددات جودة هذه المجالس وفقا لثلاثة متغيرات أساسية : وجود الأعضاء الإداريين المستقلين، الفصل بين وظيفتي الرئيس و المدير العام و أخيرا قياس ضم كل من المتغيرين السابقين.

يختلف عمل مجلس الإدارة باختلاف و تنوع نظريات حوكمة الشركات، فبالنسبة للباحث Charreaux فإنه يميز بين النظريات التعاقدية ( المالية و التشاركية أو أصحاب المصالح ) لمجلس الإدارة و بين النظريات الإستراتيجية للمؤسسات، حيث أن النوع الأول من النظريات يقوم على ما مدى ممارسة مجلس الإدارة لرقابته على المسيرين بغرض حماية أصول كل مختلف أنواع المساهمين سواء أكانوا كبار المساهمين أو صغارهم، أما في النوع الثاني من النظريات فإنه يعتبر مجلس الإدارة كجهاز معرفي يساهم في الإنشاء و الحفاظ على الكفاءات العلمية و العملية، و التي بدورها تساهم في إنشاء القيمة المضافة، حيث أن أول هذه الكفاءات تتمثل في المعارف المكتسبة لمختلف شبكات الأعضاء الإداريين لمجلس الإدارة (Charreaux, 2000) .

كما أن الحديث عن مجلس الإدارة كجهاز أساسي مساهم في الحوكمة الجيدة للشركات تنامي بشكل كبير عقب سلسلة التقارير الصادرة من مختلف الهيئات عبر مختلف دول العالم لا سيما المتقدمة منها، فعلى سبيل المثال لا الحصر ركزت التقارير الفرنسية ( Viénot 1, 1995 ; Viénot 2, 1999 ; Botton, 2002 ) بشكل أساسي على إشكالية العمل على رفع فعالية و قدرات مجالس الإدارة في الشركات (Brahim Allali, 2002).

## 2. النظرة التاريخية و القانونية لمصطلح " مجلس الإدارة "

لقد ظهر مصطلح " مجلس الإدارة " بالتزامن مع ظهور أول شركة مساهمة في العالم سنة 1664 و التي تسمى بـ la compagnie française des indes occidentales et orientales. حيث كان مجلس إدارتها عبارة عن مجلس مصغر يدير هذه الشركة و الذي كان يقوم بعرض قراراته على الجمعية العامة للمساهمين والذي كان له سلطة كبيرة بموجب القانون التجاري لنابوليون.

و في سنة 1807 تم إنشاء شركة المبادلات ذات الأسهم société en commanditions par action، حيث أن هذا الشكل القانوني كان هو الشكل المفضل لدى كبريات الشركات الفرنسية حتى سنة 1867. لقد تم إنشاء الشكل القانوني لشركة المساهمة المعروفة في أيامنا هذه بموجب القانون التجاري الفرنسي لسنة 1807، مع مجلس إدارة يمثل المساهمين و يقوم بدور رقابي على أعمال المسيرين، لأن إنشاء شركة للمساهمة في ذلك الوقت كان يتطلب ترخيص حكومي مبدئي، إضافة إلى الإجراءات الإدارية المعقدة و المكلفة. (Ali Dardour, 2008)

ومع ظهور قانون 24 جويلية 1867 تم إلغاء الترخيص الحكومي من بين الإجراءات القانونية لإنشاء شركة مساهمة، حيث ساهم هذا القانون في بداية عهد جديد لشركات المساهمة الحديثة، إلا أن نفس القانون لم ينشأ مجلس للإدارة و إنما أقر بوجود ممثلين عن الشركاء في رأسمال الشركة و ذلك حسب المادة 22 من قانون 24 جويلية 1867 هؤلاء الممثلين و الوكلاء عن المشاركين و الشركاء لمدة معينة. و بموجب نفس القانون، أسندت وظيفة أخرى و هي إدارة الشركة و من ثم ظهر مصطلح العضو " الإداري " (administrateur)، و الذين يجتمعون في مجلس الإدارة أيضا.

لقد ظهر مصطلح " مجلس الإدارة " الفرنسي بداية من صدور قانون 26 أبريل 1917 الذي قتن و أقر وجود مشاركة عملية لشركات المساهمة، وحتى ذلك

الوقت كان وجود مجلس الإدارة إختياري و غير إلزامي إلى غاية صدور قانون 16 نوفمبر 1940 لا سيما المادة الأولى منه <sup>1</sup>.

كما أن نفس القانون عرض تركيز و دمج وظائف رئيس مجلس الإدارة والعضو الإداري المندوب administrateur délégué في أيدي شخصية واحدة و التي أخذت إسم " الرئيس المدير العام " PDG ، حيث أن هذا الإسم تم إستبداله باسم " رئيس مجلس الإدارة " بصدور قانون الشركات التجارية في 24 جويلية 1966، إلا أن إستعماله (PDG) بقي في ميدان الأعمال، كما ارتفع عدد الأعضاء الإداريين الذين يشغلون مقاعد في مجلس الإدارة حتى 24 عضوا كأقصى حد حسب القانون السابق. حيث أن هذا التحديد لعدد أعضاء مجلس الإدارة يهدف إلى منع إنشاء مجالس إدارة ذات أعضاء كثر و ذات أحجام كبيرة، و التي يمكن أن تسبب خلل في عمل و وظيفة هذا الجهاز كتأخير عملية إتخاذ القرار في الوقت المناسب أو جعلها أكثر صعوبة من الواقع. (Ali Dardour, 2008).

أما القانون التجاري الجزائري من جهته، فقد وضح كل التفاصيل المتعلقة بمجلس الإدارة و عمله في الشركات سواء أكان أحاديا أو ثنائيا (مجلس المراقبة ومجلس المديرين) و ذلك من مادته رقم 610 إلى المادة رقم 673 أي أنه تم تخصيص 64 مادة قانونية متعلقة به، ففي القسم الثالث: إدارة شركة المساهمة و تسييرها من الفصل الثالث من الباب الأول من الكتاب الثالث للقانون و المتعلق بالشركات التجارية، عرف مجلس الإدارة في المادة رقم 610 المعدلة و التي تنص على أنه " يتولى إدارة شركة المساهمة مجلس إدارة يتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل و من إثني عشر عضوا على الأكثر..." أما من ناحية نص القانون الجزائري على مبدأ إستقلالية أعضاء مجلس

<sup>1</sup> Article 1 de la loi 16/11/1940 (modifiée par la loi du 04/03/1943) : « la société anonyme est administrée par un conseil de trois (3) membres au moins et de douze (12) au plus », cette loi a été instaurée par le gouvernement de Vichy. (France)

الإدارة فقد نص في مادته 616 الجديدة على أنه " لا يجوز لقائم بالإدارة أن يقبل من الشركة عقد عمل بعد تاريخ تعيينه فيه".

### 3. المفهوم العلمي و العملي لـ " مجلس الإدارة "

يرى كل من (labelle & martel, 1997, 30) أن مجلس الإدارة عبارة عن جهاز تآديبي ناتج عن نظام حوكمة الشركات، أما كل من الباحثين St-Pierre & Robitaille (1995, 58) فيعرفون مجلس الإدارة على أنه " مجموعة من الأفراد مكونين قانونيا حسب لوائح و تنظيمات مؤسسة ذات شركة أسهم، والذي يجتمع بين 2 و 24 مرة في السنة، حيث يتعدد بشكل دوري ليلعب دور لجنة تنفيذية في المؤسسة"، و في نص آخر يعرف نفس الباحثين السابقين مجلس الإدارة على أنه لجنة دائمة ( يسمى بشكل واسع بشبه مجلس إدارة، مجلس تسيير أو لجنة إستشارية )، والذي يجتمع بين 2 و 26 مرة في السنة للقيام بمختلف الوظائف و الأدوار. أما حسب ( Vachon, 1995, 2) " فمجلس الإدارة ليس أقل و لا أكثر من مجموعة أو فريق من الأفراد منجذبين و مجتمعين حول الوصول لغاية مشتركة و المتمثلة في التقاء أهداف و مهمة الشركة".

أما آخرون، فيرون أن مجلس الإدارة أكثر رسمية و إلزامية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أين ينصحون بوجود هياكل أقل رسمية و صرامة و التي لا يتطلبها القانون وتكون مناسبة تماما و متكيفة حسب حاجاتها و أهدافها كـلجان التسيير و مجالس التسيير و اللجان الإستشارية ( شبه مجالس إدارة ) (Robitaille et St-Pierre, 1995). إن مجلس الإدارة يعتبر كأهم جهاز في نظام حوكمة الشركات لما له من أهمية و مساهمة كبيرة في رفع فعالية الشركات حيث تعتبره نظرية الوكالة الآلية الأكثر فعالية في إنضباط المسيرين و جعلهم يسعون لتحقيق مصلحة الملاك.



## المحور الثاني: مجلس الإدارة كآلية داخلية لحوكمة الشركات

## \* مفهوم حوكمة الشركات:

تعني كلمة الحوكمة لغة عملية السيطرة والتحكم، فلفظ حوكمة هو مصطلح مستحدث في اللغة العربية كما أنه مرتبط بالحكمة و هي ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد. أما في الجانب الإصطلاحي فيعرف ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر (GOAL) الذي صدر سنة 2009 الحوكمة على أنها "عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة، في آن واحد، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة: - تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة ؛

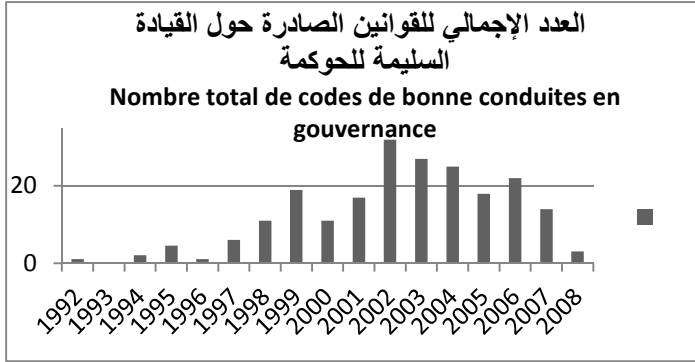
- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك". (GOAL، 2009، 16) كما تعرف مؤسسة التمويل الدولية حوكمة الشركات على أنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها، كما وضعت اللجنة Caldury تعريفا بسيطا وواضحا في جملة واحدة، واشتهرت كتعريف علمي لحوكمة الشركات وهو كما يلي: "حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب". (طارق عبد العال، 2007، 24).

ويعرف الباحث طارق عبد العال حوكمة الشركات بقوله: "هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصرحة". (نفس المرجع السابق، 22)، كما يعرفها مركز المشروعات الدولية الخاصة على أنها: "الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها، حيث تركز الحوكمة على العلاقة فيها بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة" (CIPE، 2007، 2) أما الباحث محمد مصطفى سليمان فيعرف حوكمة الشركات على أنها " نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها". (مصطفى سليمان، 2006، 15).

ويعرف الكاتب والباحث في ميدان حوكمة الشركات Gérard Charreaux حوكمة الشركات على أنها: "مجموعة من الآليات التنظيمية التي من

شأنها تحديد السلطات والتأثير على قرارات المسيرين، بعبارة أخرى حوكمة قيادتهم للمؤسسة وتحديد سلطاتهم التقديرية في الشركة".

الشكل 01: النشر المتسارع لقوانين الحوكمة



**Référence :** Dominique Bessire, Céline Chatelin-Ertur, Stéphane Onnée, (2008), Normes de gouvernance et « effet d'universalisation » : le cas de l'administrateur indépendant en pratique et en théorie, RFGE- N°4/2008, dossier spécial CIGE p.30

## 1. مبدأ إستقلالية أعضاء مجلس الإدارة

الهدف من نظرية الوكالة معالجة تضارب المصالح الموجود بين المساهمين والمسيرين، حيث أن وجود أعضاء إداريين مستقلين ضمن تشكيلة مجلس الإدارة سوف يؤدي إلى إيجاد نوع من التوافق في الأهداف و الغايات بين أصحاب الشركة والفريق المسير.

بعد الدراسة المعمقة لأعمال كل من Fama (1980) et Fama & Jensen (1983) يتضح أن الأعضاء الإداريين المستقلين يساهمون بشكل إيجابي في تحقيق رقابة ذات فعالية كبيرة على المسيرين، حيث أن هذه الفعالية نابعة من الحوافز التي يتلقونها، حيث يتم إستخدام هؤلاء الإداريين من أسواق العمل لكبار المسيرين وبالتالي فإنهم يتميزون بصورة قوية تساهم في رفع مستوى الرقابة على مختلف الأعمال والأنشطة و الوظائف المؤكدة إلى المسيرين في الشركات. و منه سيكون هناك إرتفاع في

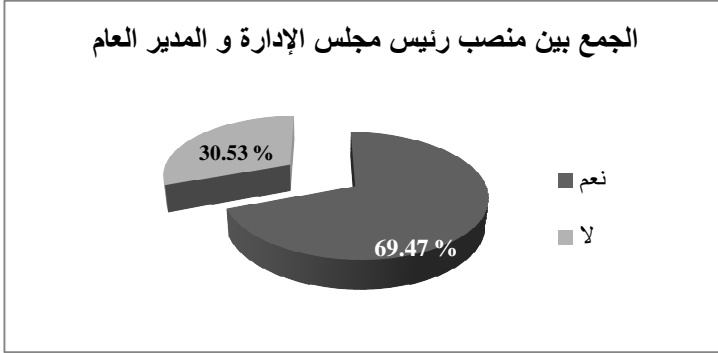
أداء و فعالية الشركات. (Rachdi & El Gaid, 2009,6)، كما يرى أيضا Cotter & al. (1997) أن إرتفاع عائدات المساهمين مرتبط بمدى قوة وجود الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، كما يضيفون أن على هؤلاء أن يحجزوا أكثر من نصف المقاعد في مجالس الإدارة إلا أن كل من Lunck & al. (2008) يؤكدون أن الأعضاء الإداريين الخارجيين لا يتمتعون بمعرفة جيدة للمؤسسة إلا أنهم يمارسون رقابة ذات فعالية أكثر داخل مجلس الإدارة.

و فيما يتعلق أيضا بفعالية مجلس الإدارة، فلقد أجريت دراسة ميدانية إستكشافية في 2010 حول خصائص رئيس مجلس الإدارة بالكامبيرون و ذلك على عينة من شركات المساهمة العامة (108)، حيث خلصت هذه الدراسة إلى أنه من بين 14 خاصية لرئيس مجلس الإدارة فقط 5 خمسة منها تساهم في فعالية مجلس الإدارة وهي تجذر الرئيس، تعيينه من قبل السلطات العامة، إستقلاليتها، مساهمته في رأسمال وعمله في مجالس إدارة لشركات أخرى (Mfouapon & Feudjo, 2015).

أما في دراسة أخرى أجريت من طرف باحثين حول على 131 عضوا بمجلس إدارة مؤسسات عمومية جزائرية EPE حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن مجلس الإدارة لا يمكنه أن يلعب دوره المتعلق بالحوكمة في هذا النوع من المؤسسات بسبب تركيبته، أن فعاليته مرتبطة بمدى بانفتاحه على الكفاءات الخارجية. (Aziez, Koudri, 2015, p.57)، كما أن الحوكمة الجيدة تقتضي الفصل بين و وظيفة رئيس مجلس الإدارة و وظيفة المدير العام و ذلك كما تنص عليه مختلف الدراسات والأبحاث في مجال الحوكمة. ففي المؤسسات العامة الجزائرية نجد أن الجمع بين المنصبين متواجد بنسبة كبيرة كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل 02: الفصل و الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة و المدير العام في

المؤسسات الجزائرية ( EPE ) 2012 – 2013



**Référence :** Lamia Aziez, Ahmed Koudri, (2015), le conseil d'administration: un mécanisme inefficent de la gouvernance des entreprises publiques économiques (EPE), les cahiers du cread n°113/114, P.67

## 2. الأسباب العلمية و الموضوعية للتنوع في تركيبة مجلس الإدارة

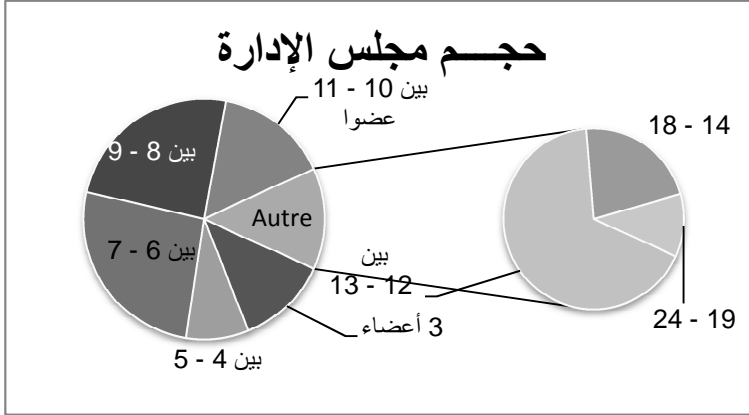
إن التمعن في أدبيات الحوكمة و المالية، يتبين لنا وجود تيارين نظريين لهما الدور الأساسي في التنوع داخل مجلس الإدارة، حيث أن الأول تمثله نظرية الوكالة والتي تهدف إلى أساسا لحماية ممتلكات و أصول المساهمين و فرض رقابة صارمة على الإدارة التنفيذية، أما التيار النظري الآخر فهو ذلك المتعلق بالكفاءات و الموارد والذي تبرزه نظرية التبعية للموارد، فمجلس الإدارة حسب هذه النظرية هو عبارة عن مورد إستراتيجي يعمل على ربط المؤسسة بمختلف مصادر الموارد سواء أكانوا كفاءات مكتسبة أو معارف علمية أو حتى فرص متاحة في السوق .G.K. Mfouapon, J.

R. Feudjo, (2013, 197)

أما (Jensen 1993) فيرى أن مختلف خصائص مجلس الإدارة ( الحجم، التركيبة، هيكل القيادة...) عبارة عن أدوات تعكس فعاليته في عملية الرقابة على المدراء التنفيذيين. كما تقترح و توصي نظرية الوكالة بحضور نسبة مرتفعة من الإداريين الخارجيين في مجلس الإدارة (Fama, 1980) و ذلك من أجل رقابة جيدة على المديرين، حيث الإداريين الداخليين يحوزون معلومات حول البيئة الداخلية المؤسسة،

بينما الأعضاء الإداريين الخارجيين يستطيعون المساهمة فيما يخص الخبرة و الموضوعية عندما يتعلق الأمر بتقييم قرارات المسير و معرفة البيئة الخارجية.

الشكل 03: حجم مجالس الإدارة في المؤسسات الجزائرية (EPE) 2012 - 2013



**Référence :** Lamia Aziez, Ahmed Koudri, (2015), le conseil d'administration: un mécanisme inefficace de la gouvernance des entreprises publiques économiques (EPE), les cahiers du cread n°113/114, P.68

### 3. العمال الأجراء المساهمون كأعضاء في مجلس الإدارة

يعتبر العمال الأجراء من أهم الفئات التي تعمل و ترغب في استدامة نشاط الشركة و ذلك لما له من أثر بالغ الأهمية على مساهمهم العملي و المهني، و ارتباط آفاقهم و مستقبلهم ببقاء الشركة ناشطة ، و عليه فإن عملية دعم وجودهم داخل مجالس الإدارة تعتبر حيوية و ضرورية لتسليط رقابة أكثر فاعلية على أعمال و نشاطات المسيرين ، و لذا فإنه يتعين على الجمعيات العامة الممثلة في مساهمي الشركات أن تمنح و توافق على العضوية الإدارية لجزء من هذه الفئة على مستوى مجالس إدارة الشركات.

يتميز هؤلاء الفاعلين بمزايا معلوماتية أكثر من غيرهم و ذلك نتيجة قريهم العملي من الفريق المسير، المساهمين و حتى تمثيلهم على مستوى أجهزة الرقابة و القرار داخل الشركات، كما يملك المساهمون العمال منهم إمكانية جمع المعلومات المتوفرة لديهم من عدة جهات حيث يملكون معلومات ميدانية و عملية أكثر من غيرهم

حول التسيير اليومي للشركة بما أنهم عمال أجراء فيها، كما يستفيدون أيضا من حق الحصول على معلومات أكثر سواء من ناحية الكم أو النوع وذلك بصفتهم مساهمين في رأسمال الشركة، إضافة إلى امتلاكهم للمورد الثالث للحصول على المعلومة ذات الموثوقية والمصدقية بصفتهم ممثلون في جهاز الرقابة لدى الشركة وهو مجلس إدارتها الذي يتم فيه تبادل المعلومات بين كل الأعضاء الإداريين، مع تحكم هذا الجهاز في التسيير الإستراتيجي للشركة. (Ben Ayed & S.Michel, 2012). ومع وجود هذا الكم من المعلومات في أيدي هذه الفئة فإنه يصبح من الصعب جدا أن يتلاعب المسيرين و المدراء التنفيذيون بالمعلومات المالية والمحاسبية، كما يفرض عليهم هذا الوضع التحلي بالنزاهة و عدم ممارسة أي سلوك إنتهازي لا يخدم أهداف الشركة و لا مساهميتها، مما سوف يساعد على تحقيق درجة عالية نحو حوكمة الشركة ورفع كفاءتها في الأسواق.

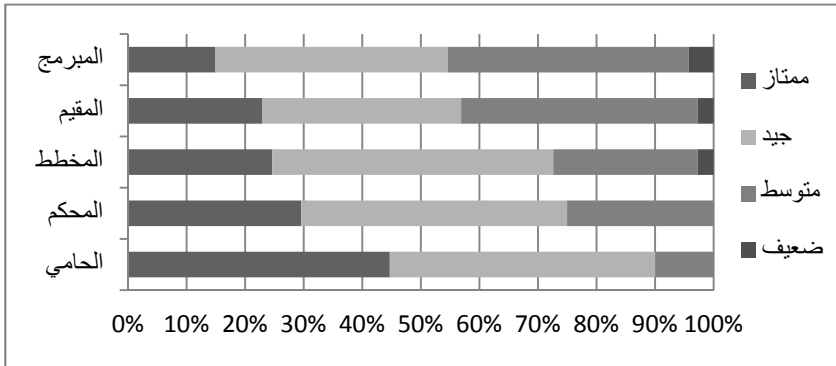
إن تدعيم و تقوية عمل مجلس الإدارة لا يكون إلا بوجود أعضاء إداريين مساهمين وعمال أجراء في نفس في الشركة (actionnaires salariés) حيث سوف يؤدي هذا حتما إلى التخفيض من مستوى عدم تماثل المعلومات (asymétrie informationnelle) و التي كان يستغلها المسيرين فيما مضى ضد المساهمين الخارجيين الذي كانوا لا يملكون أية معلومات عن تسيير و إدارة الشركات. كما يشير كل من (Fauver & Fuerst 2006) أن وجود عمال مساهمين في مجلس إدارة الإدارة سوف يمنح تبادل جيد للمعلومات ذات المصدقية و يمنح رقابة ذات فعالية أكثر على الفريق المسير، كما أنه سوف يساعد مجلس الإدارة على توفير معلومات مهمة و عملية حول تسيير الشركة. إن عملية مشاركة العمال المساهمين في إدارة الشركة من خلال الحصول على مقاعد في مجلس الإدارة سوف يدفع إلى بذل قصارى جهدهم لتحسين و رفع جودة عملية الرقابة حيث أنهم يملكون تحفيزا من جانبين مهمين، يتمثل الأول في أنهم عمال في الشركة يهمهم بقاء الشركة لارتباطه بمستقبلهم المهني فيها، كما أنهم في نفس الوقت مساهمون في رأسمال الشركة، يهمهم أيضا المحافظة على أصولهم و ممتلكاتهم و رغبتهم في تعظيم أرباحهم في الشركة.

ترتكز فعالية مجلس الإدارة حول مختلف مبادئ و قواعد حوكمة الشركات، حيث يجب أن يتكون مجلس الإدارة من نسبة كافية من الأعضاء الإداريين الخارجيين ذو الكفاءة و المهارة و المستفيدين من الإستقلالية الضرورية من أجل تحكيم جيد للمصالح المتضاربة داخل المنشأة (Charreaux, 1997).

المحور الثالث: أدوار مجلس الإدارة و لجانه المتخصصة

### 1. أدوار مجلس الإدارة

يتميز عمل مجلس الإدارة كجهاز داخلي لحوكمة الشركات بجملة من الأدوار المتنوعة و المتكاملة لتحقيق أهداف الشركة و هي الدور الرقابي، الإستراتيجي و أخيرا الدور الخدماتي المرتبط بنظرية التبعية للموارد، كما أنه يوجد تصنيف آخر لأدوار مجلس الإدارة حسب الباحثين Heidrick & Struggles في و.م.أ. الموضح في الرسم البياني أسفله.



الشكل 04: دور مجلس الإدارة في الولايات المتحدة أ. حسب Heidrick & Struggles

Struggles

**Référence:** Charreaux G. et Pitol-Belin J.P., (1991), « Le conseil d'administration, lieu de confrontation entre dirigeants et actionnaires ». document de travail n° 091001. Research center in finance, organizational architecture and governance (FARGO), l'Université de Bourgogne. P.13.

### 1.1. الدور الرقابي لمجلس الإدارة

ينبع هذا الدور من التيار التعاقدى لحوكمة الشركات و الذي أسس من طرف نظرية الوكالة وذلك بهدف معالجة تضارب المصالح بين المساهمين و المسيرين و التقليل من عدم تماثل المعلومات إلى أقصى حد ممكن (Fama & Jensen, 1983) ، حيث أن التخفيض من حدة هذا التضارب سوف يحقق فعالية كبيرة في أداء الشركة. يعمل مجلس الإدارة حسب هذا التيار النظري كأداة فعالة للرقابة على المسير والمساهمة في انضباطه و ذلك من خلال تحديد كل أنواع السلوكيات الإنتهازية، كما يعمل على تخفيض تكاليف الوكالة الناجمة عن عدم تناظر المعلومات. إن الوصول إلى فعالية دور مجلس الإدارة لا يكون إلا من خلال إقحام أعضاء إداريين داخلين وآخرين خارجيين مستقلين مختصين في الرقابة على المسيرين. (Ghaya & Lambert, 2012)

إن قدرة مجلس الإدارة على القيام بممارسة وظيفته الرقابية بشكل جيد منوط بمدى قدرته على الوصول و النفوذ للمعلومة الموثوقة، إضافة إلى قدرته على تأمين مطابقة القوانين، فحسب هذا التيار، فإن الأعضاء الإداريين يوجهون نحو القيام بدور رقابي خاصة إذا كانوا أعضاء إداريين مستقلين. أما من ناحية دولية الأعمال فقد تم طرح فرضية أن الدور الرقابي لمجلس الإدارة له علاقة سلبية على دولية الشركات، و قد تم بالفعل تأكيد هذه الفرضية من خلال الدراسة الميدانية لـ 68 شركة تونسية مدرجة في بورصة القيم العقارية في تونس (5, 2015 Ben Rejeb).

أما في دراسة أخرى حديثة متعلقة بالإبتكار، جرت على عينة من الشركات التونسية على أساس إستبيانات، حيث بلغ عدد الشركات المدروسة 71 (تم تأكيد 34 منها) شركة تونسية المدرجة في بورصة القيم العقارية في تونس، حيث تتمثل النتيجة في أن توجه مجلس الإدارة نحو القيام بممارسة دور رقابي محض يكبح كل من الإبتكار الإستكشافي و الإبتكار الإستغلالي. (Berraies & Ben Rejeb 2016)



حتى يكون مجلس الإدارة ذو فعالية كبيرة لا بد أن يتكون من تركيبة تضم الأعضاء داخليين و الأعضاء المستقلين المتخصصين في الرقابة، حيث أنه يكون العمل الرئيسي لمجلس الإدارة هو فرض الرقابة و تحفيز المسيرين حتى يكون لديهم أداء جيد يخدم مصلحة الشركة و المساهمين، سواء من خلال نظام الأجور والتعويضات (bonus, stock-option) أو بتهديدهم بإمكانية مغادرة مناصبهم. (Charreaux 2000)

## 2.1 الدور الإستراتيجي

لقد تجاوز مجلس الإدارة للشركات دوره الرقابي إلى أدوار أخرى مكتملة لذلك الدور الأساسي، حيث إن أهمية دوره الإستراتيجي تبدو جلية للعديد من الباحثين ولمدة زمنية كبيرة، علما أن نقائص الدور الرقابي ساهمت و بشكل أساسي في ضرورة البحث عن دور آخر يكمل الدور السابق و يدعمه ليكون أكثر موافقة لبيئة الأعمال المعقدة. كما اعتبر العديد من الباحثين أن الدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة يتفق تماما مع ما جاءت به نظرية الإشراف ، حيث يتم إعتبار أعضاء مجلس الإدارة كأفراد متكاملين مع الفريق المسير ومرافقين لهم، كما أن المسيرين يعتبرون كفاعلين ينشطون لصالح المساهمين حيث تكون مسؤولية بناء و رسم إستراتيجية الشركة ملقاة عليهما وذلك حسب الصفة الإشرافية للمسيرين من طرف هذه النظرية. (Karoui 2014)

هذه الرؤية للمجلس كانت بالتناسب مع مبررات التسيير الإستراتيجي حيث تم إسناد دور إداري توجيهي إلى أجهزة الحوكمة، حيث يرى أيضا كل من (Finkelstein, Hambrick & Cannella, 2008) أن مجلس الإدارة عبارة عن فرق مسيرة سامية « équipes dirigeantes supra » و الذين لديهم مجالات لردود أفعال مستقلة من أجل بناء الإستراتيجية للشركات. لقد أجريت دراسة حديثة (2014) على عينة من الشركات الفرنسية المتوسطة بلغت 119 شركة حيث كانت نتيجة هذه الدراسة أن عملية مجلس الإدارة تساهم إيجابيا في تقوية مشاركته في العمل الإستراتيجي. (Karoui 2014, p.21). كما أن هناك دراسة أخرى أجريت على عينة من الشركات SBF وهي 250 شركة و الموجودة في قاعدة بيانات COMPASS

حيث تمثلت نتيجتها في أن إقحام مجلس الإدارة في البناء الإستراتيجي له تأثير قوي على أداء هذه الشركات، كما أكدت نفس الدراسة أن إشراك مجلس الإدارة في التطبيق و الرقابة يؤثر سلبا على الأداء.(Ghaya & Lambert 2014) ، أما الدراسة التي أجريت حول 68 مؤسسة تونسية مدرجة فكانت خلاصتها أن الدور الإستراتيجي لمجلس الإدارة يفضل أكثر فأكثر دولية الشركات والأعمال (internationalisation). (Ben Rejeb 2015, 5) .

### 3.1 الدور الخدماتي لمجلس الإدارة

حسب نظرية التبعية للموارد فإن دور مجلس الإدارة هو العمل على تقديم خدمات من أجل جلب و تزويد الشركة بالموارد القيمة والحساسة، و ذلك بتخفيض التبعية الخارجية لمؤسسات أخرى و رفع قدرات الشركة لإنشاء القيمة، حيث أثبتت نفس الدراسة في الجانب الثالث، أن هناك أثر إيجابي للدور الخدماتي لمجلس الإدارة على دولية الشركات.(Ben Rejeb 2015) ، أما الدراسة التونسية السابقة الذكر (Berraies & Ben Rejeb 2016)، و في الجانب الخاص بالدور الخدماتي لمجلس الإدارة فقد أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الدور الخدماتي و الابتكار الإستكشافي، أي أن الشركة بإمكانها تحقيق الابتكار الإستكشافي إذا توفرت على مجلس إدارة له دور خدماتي يساهم في جلب الموارد القيمة.(Berraies & Ben Rejeb 2016) .

الجدول 01 : أبعاد و موثوقية سلم قياس و دراسة أدوار مجلس الإدارة

الدور الرقابي	الدور الإستراتيجي	الدور الخدمي	المحاور المرتبطة بأدوار مجلس الإدارة
0.221	0.061	0.899	إستشارة لفائدة الفريق المسير
0.200	0.320	0.877	المساعدة و الرقابة على التسيير
0.119	0.274	0.875	شبيكات و إدارة العلاقات في البيئة
0.067-	0.914	0.152	بناء / التعديل الجزئي للإستراتيجية
0.218	0.855	0.209	تحديد مهمة و رؤية المؤسسة و تسطير الأهداف طويلة الأجل
0.303	0.783	0.199	تحديد الإختيارات الإستراتيجية الجديدة
0.806	0.089	0.366	تقييم / رقابة على أداء المؤسسة
0.800	0.133	0.017-	تعظيم القيمة التساهمية
0.585	0.281	0.549	تعيين مسيرين جدد
0.582	0.095	0.490	تقييم و أجور كبار المسيرين
0.79	0.73	0.93	ألفا كروناخ
نسبة التباين المفسر : 78.17 %			

**Référence :** Sarra Berraies, Wajdi Ben Rejeb, 2016, Composition et rôles du conseil d'administration : quels effets sur l'innovation d'exploitation et l'innovation d'exploration ? Cas des entreprises tunisiennes cotées, association Internationale de Management Stratégique, Tunis, p. 18.

إن كفاءة مجلس الإدارة تمس العديد من الجوانب الإقتصادية للشركة بشتى أنواعها، حيث أجريت دراسة حديثة على عينة من الشركات المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية لسنة 2012 و البالغ عددها 91 شركة و خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة مجلس الإدارة و جودة الإفصاح المحاسبي، إضافة إلى أن أهم المعلومات التي يتطلع المستخدم العراقي لمعرفتها هي تلك المتعلقة بالجانب المالي و المحاسبي للشركة مع هيمنة كبار الملاك على مجالس الإدارة للشركات المدروسة. (محمد علي الفضل، خضير الزبيدي، حربي راضي 2014).

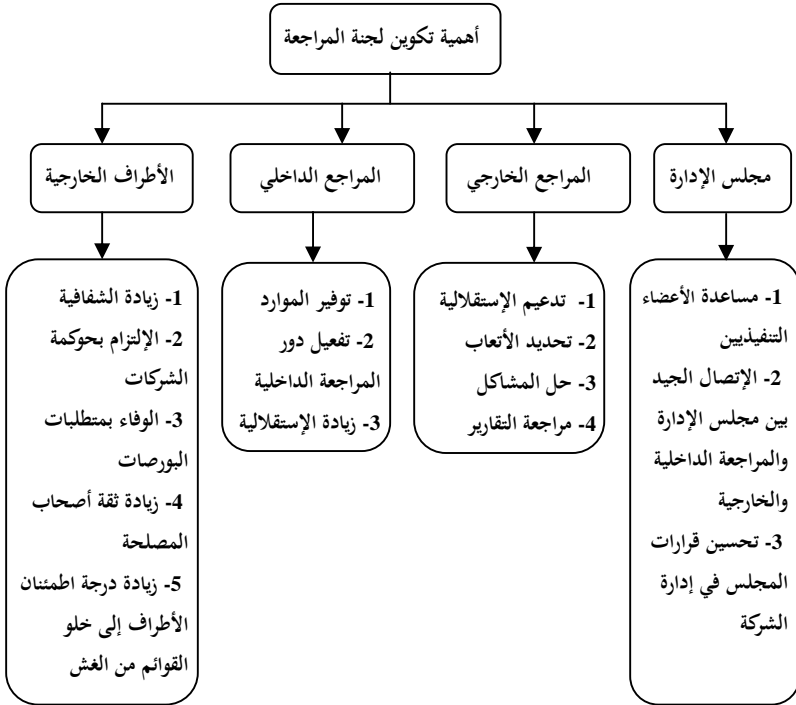
## 2. اللجان المتخصصة في مجلس الإدارة

إن تنامي موضوع حوكمة الشركات و زيادة الإهتمام به في كل دول العالم، أبرز ضرورة ملحة في إنشاء لجان متخصصة و تابعة لمجالس الإدارة في الشركات، تهدف إلى رفع فعاليتها و تحقيق حوكمة جيدة. حيث أوصى بإنشاء هذه اللجان العديد من قواعد القيادة السليمة *les codes de la bonne conduite*. تصنف لجان مجلس الإدارة إلى فئتين هما: اللجان الداعمة (management support committees) و التي تشغل وظيفة مجلس إستراتيجي من قبل الإدارة أما الفئة الثانية فهي لجان الرقابة (monitoring committees) (Pochet & Yeo, 2004, 32)، و الذين يلعبون دور حماية مصالح المساهمين و ذلك عندما يمارسون رقابة على أداء المدراء التنفيذيين، حيث أن اللجان الإستراتيجية أو المالية ينتمون للفئة الأولى، بينما لجان المراجعة، التعيين و لجان التعويضات و المكافآت ينتمون للفئة الثانية و هي اللجان الرقابية.

### 1.2 لجنة المراجعة

يتم إنشاء هذه اللجنة من أجل تدقيق و مراجعة كافة التقارير المالية والمحاسبية في الشركة، حيث يتميز أعضاؤها بالمعارف العلمية و الكفاءات العملية المرتبطة بالجوانب المالية و المحاسبية، و يكون الهدف الأسمى من وراء إنشاء هذه اللجنة هو ضمان مصداقية و موثوقية المعلومة المالية المقدمة من طرف المدراء الماليين في الشركة، حيث أن التأكد من صحة المعلومات المالية و مدى مطابقتها للتنظيمات و القوانين و خلوها من التحايل و التدليس يعتبر ذو أهمية بالغة لما يترتب عليه من قرارات إستراتيجية سوف تتخذ من طرف المستثمرين و التي تقضي بإنفاق أموالهم في مشاريع واستثمارها في شركات بناء على تلك التقارير المالية المفصّل عنها، كما تقوم هذه اللجنة بمراجعة نظام الرقابة الداخلية مع التأكد من إستقلالية المدقق الخارجي. و لقد زاد الإهتمام بحيوية هذه اللجنة بعد سلسلة الفضائح المالية التي عصفت بكبريات الشركات في الدول الرأسمالية.

شكل 05 : أهمية إنشاء لجنة المراجعة



المرجع : حسين أحمد دحروج، دور لجنة المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 1، 2008، ص.258.

## 2.2 لجنة التعيينات و الترشيحات

يقوم مجلس الإدارة بتعيين أعضاء هذه اللجنة، حيث يشترط فيهم الإستقلالية عن الإدارة التنفيذية ما يمنحها قوة و سلطة في ترشيح الأفراد الذين تراهم ذو كفاءة عالية لشغل مقعد في مجلس الإدارة، و ذلك بعدما تقترحهم عليه للتعيين، كما تعقد إجتماعات هذه اللجنة بطلب من رئيسها و بناء على جدول أعمال، تقوم بدورها في عملية التقييم للمترشحين من أجل العضوية في مجلس الإدارة، و تكمن أهمية هذه اللجنة في الدور الأساسي الذي تلعبه في جلب الأفراد ذوي الخبرات و الكفاءات الذين يساهمون بشكل فعال في الإرتقاء بأداء الشركات و تحسين حوكمتها.

### 3.2 لجنة التعويضات و المكافآت

تعمل هذه اللجنة على إقتراح مكافآت مالية و تعويضات مختلفة لأعضاء مجلس الإدارة و للفريق المسير بناء على معايير و معدلات مدروسة من الكفاءة و التي تكون مرتبطة بالأداء، كما تكون هذه اللجنة مشكلة من أعضاء مستقلين عن الإدارة التنفيذية و يكون الهدف الأسمى من إنشائها هو خلق نوع من العدالة و الشفافية في مكافأة الأعضاء ذو الكفاءة الجيدة و النشاط الفعال مع تحفيز و دفع الأعضاء الآخرين إلى بذل مجهود أكبر نحو تحقيق الأفضل و المساهمة في رفع فعالية مجلس الإدارة.

#### خاتمة

من خلال هذا البحث يتضح لنا جليا أهمية مجلس الإدارة كآلية داخلية لحوكمة الشركات و كجهاز رقابة فعال على أعمال المسيرين، والذي يهدف إلى حماية مختلف أصول المساهمين سواء أكانوا حائزين على عدد كبير أم صغير من الأسهم في رأسمال الشركة، إلا أن ذلك لا يتأتى إلا من خلال التوفر على تركيبة من الخصائص الكمية و النوعية و التي تساهم بشكل كبير في رفع فعاليته لا سيما إستقلالية عدد معتبر من أعضاءه، التنوع من حيث المعارف العلمية و الكفاءات العملية، منح العضوية في مجلس الإدارة لبعض العمال الأجراء المساهمين في الشركة، كل ذلك سوف يساهم بشكل كبير نحو تحقيق حوكمة فعالة للشركات. أما فرضيات البحث المطروحة، فإنها لا تزال قيد الإختبار حيث سوف نقوم بعرض نتائجها و تحليلها في مقال آخر في المستقبل القريب.

## المراجع:

### 1. المراجع باللغة العربية

1. الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395هـ الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 المتضمن القانون التجاري، المعدل و المتمم (آخر تعديل للقانون رقم 05-02 المؤرخ في 06/02/2005 جريدة رسمية رقم 11) ص.156.158
2. طارق عبد العال حماد، (2007)، حوكمة الشركات المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الطبعة الثانية، الدار الجاهلية، مصر.
3. محمد مصطفى سليمان، (2006)، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر.
4. مركز المشروعات الدولية الخاصة، (2003)، قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات، القاهرة.
5. مؤيد محمد علي الفضل، م. فراس خضير الزبيدي م، نوال حربي راضي، (2014)، العلاقة بين كفاءة مجلس الإدارة وجودة الإفصاح المحاسبي في ضوء نظرية الوكالة - دراسة إختبارية لحالة العراق، ص.01-21.
6. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر GOAL (2009).

### 2. المراجع باللغة الأجنبية

- Ali Dardour. (2008), Les déterminants de la rémunération des dirigeants des sociétés cotées en France.la comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité, May 2008, France.
- Brahim Allali, (2002), Conseils d'administration de PME : un examen de la documentation, Cahier de recherche. Montréal : École des Hautes Études Commerciales. (HEC).
- Charreaux G. (1997), (Ed.), Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance, Théories et Faits, Economica: Paris.
- Charreaux G. et Pitol-Belin J.P., (1990), Le conseil d'administration, Vuibert : Paris.
- Charreaux G., (2000), "Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance", La Revue du Financier, 127, p.6-17.
- Charreaux, G., (2000), «Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance», Revue du Financier, 127, p.6-17.

Christine Pochet, Heejung Yeo, (2004), « Les comités spécialisés des entreprises françaises cotées : mécanismes de gouvernance ou simples dispositifs esthétiques ? », revue Comptabilité-Contrôle- Audit 2004/2 (Tome 10), p. 31-53.

Cotter, J.F., Shivdasani, A. & Zenner, M., (1997), Do independent directors enhance target shareholder wealth during tender offers? Journal of Financial Economics, vol 43.

Fama, E.F. & Jensen, M.C., (1983), Separation of ownership and control, Journal of Law and Economics, vol 26, pp 301-325

Fama, E.F., (1980), Agency problems and the theory of the firm, Journal of Political Economy, vol 88, pp 288-307.

Fauver L., Fuerest, M. E. (2006). Does Corporate governance include employee representation? Evidence from German corporate boards. Journal of Financial Economics, 82: 673-710.

Finkelstein S. Hambrick D. C. and Cannella A.A. Jr. (2008), «Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards», Oxford University Press.

Georges Kriyoss Mfouapona, Jules Roger Feudjob, (2013), « L'efficacité du conseil d'administration dans les sociétés anonymes au Cameroun: une lecture par l'hétérogénéité des administrateurs », La Revue Gestion et Organisation n° 5, vol , P. 196-202.

Godard L., Schatt A. (2005a), « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration : un état des lieux », Revue Française de Gestion, vol. 31, n° 158, pp. 69-87.

Godard L., Schatt A. (2005b), « Les déterminants de la "qualité" des conseils d'administration français », Gestion 2000, vol. 4, n° juillet-août, pp. 81-100.

Hanan Koubaa Ben Ayed-, Sarah Saint Michel, (2012), « Diversité en termes de genre et de statut professionnel au sein des organes de direction et gouvernance des entreprises ». Comptabilité et innovation.

Hermalin, B.E. & Weisbach, M.S., (2003), Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature, Economic Policy Review.

Houda Ghaya, Gilles Lambert, (2012), Caractéristiques de la diversité au sein des CA et performance financière : une étude empirique sur les entreprises du CAC40, n° 2012-14. BETA, p.5-6.

Houda Ghaya, Gilles Lambert, (2014), Implication du conseil d'administration dans le processus stratégique et performance d'entreprise : le cas des entreprises du SBF 250, AIMS, Rennes. Fr

Housseem Rachdi et Moez El Gaied, (2009), n° 3, L'Impact de l'Indépendance et de la dualité du Conseil d'Administration sur la Performance des Entreprises : Application au Contexte Américain, Revue Libanaise de Gestion et d'Economie, No 3, p.5, p6.

Jensen, M.C., (1993). "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of the Internal Control Systems". Journal of Finance, Vol. XLVIII, (July): 831-880.



Labelle, R. & Martel, L., (1997). «Exigences et pratiques canadiennes en matière de gouvernement d'entreprise». *Gestion* 22(4) : 30-36.

Lamia Aziez, Ahmed Koudri, (2015), le conseil d'administration: un mécanisme inefficent de la gouvernance des entreprises publiques économiques (EPE), les cahiers du cread n°113/114.

Linck, J.S, Netter, J.M. & Yang, T., (2008), The determinants of board structure, *Journal of Financial Economics*, vol 87, p.308-328.

Lotfi Karoui, (2014), La professionnalisation des conseils d'admini. dans les PME : Un levier de renforcement de leur participation au processus stratégique, AIMS, Rennes,. N2, pp 195-218.

Robitaille, L. & St-Pierre, J., (1995). L'influence du propriétaire-dirigeant sur les rôles du conseil d'administration ou du quasi-CA dans la PME. Cahier de recherche du Grepme-Uqtr Chaire Bombardier 95-15. Université du Québec à Trois-Rivières.

Sarra Berraies, Wajdi Ben Rejeb, (2016), Composition et rôles du conseil d'administration : quels effets sur l'innovation d'exploitation et l'innovation d'exploration ? Cas des entreprises tunisiennes cotées, AIMS, Tunis, p. 1-28.

Wajdi Ben Rejeb, (2015), Impact des rôles et des caractéristiques du conseil d'administration sur le degré d'internationalisation des sociétés tunisiennes cotées.3rd Marketing & management Research.

